

La Direction des contrats et des ressources matérielles

Optimisation des processus d'adjudication
des contrats de services professionnels

Publication, juin 1999

CANQ
TR
BSM
CO
302

Québec 

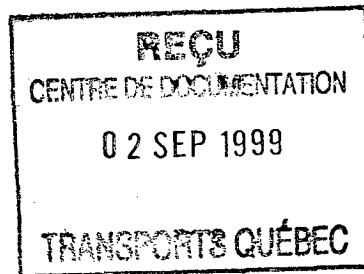
556420

La Direction des contrats et des ressources matérielles

Optimisation des processus d'adjudication des contrats de services professionnels

Publication, juin 1999

MINISTÈRE DES TRANSPORTS
DIRECTION DE L'OBSERVATOIRE EN TRANSPORT
SERVICE DE L'INNOVATION ET DE LA DOCUMENTATION
700, Boul. René-Lévesque Est, 21^e étage
Québec (Québec) G1R 5H1



GAN/Q
TK
DSRT
CO
302

La présente publication a été préparée par le Service de la gestion contractuelle de la Direction des contrats et des ressources matérielles. Elle a été réalisée par la Direction des communications.

Rapport supervisé par le groupe de travail composé de :

Charles Cantin	Direction des structures
Henri Gilbert	Direction de Québec
Jean-Yves Guy	Direction des contrats et des ressources matérielles
Louise Lapointe	Direction des contrats et des ressources matérielles
Paul LaRochelle	Direction des contrats et des ressources matérielles
Tam Nguyen	Direction de Laval-Mille-Îles
Claude Paquet	Direction de l'Île-de-Montréal
Yvon Sylvain	Direction des contrats et des ressources matérielles
Jimmy Vachon	Direction du soutien à l'exploitation des infrastructures

Rédaction

Yvon Sylvain, coordonnateur

Pour se procurer un exemplaire du présent document, il suffit de téléphoner au (418) 643-6864 ou d'écrire à l'adresse suivante :

Direction des communications
Ministère des Transports du Québec
700, boulevard René-Lévesque Est, 27^e étage
Québec (Québec)
G1R 5H1

REMERCIEMENTS

Au nom de l'équipe d'amélioration, le coordonnateur tient à remercier toutes les personnes qui ont participé aux travaux. En premier lieu, mentionnons les membres de l'équipe :

Charles Cantin
Henri Gilbert
Jean-Yves Guy
Louise Lapointe

Paul LaRochelle
Phuoc Tam Nguyen
Claude Paquet
Jimmy Vachon

En deuxième lieu, des remerciements vont aux participants du groupe témoin :

Robert Blain
Robert Brochu
Claude Côté
Francis Gauvin

Pierre Gendron
Réal Grondin
Fadi Moubayed

Enfin, en troisième et dernier lieu, merci à Line Isabel pour son assistance technique et au personnel du Service de la gestion contractuelle.

TABLE DES MATIÈRES

RAPPORT D'ACTIVITÉ SOMMAIRE	VI
INTRODUCTION	1
1. CONTEXTE.....	2
2. LE MANDAT.....	3
3. ÉTAT DE LA SITUATION.....	4
3.1 Éléments irritants des processus actuels	4
4. DÉMARCHE D'OPTIMISATION.....	6
4.1 Méthode	6
4.2 Données informationnelles	6
5. ANALYSE DES PROCESSUS.....	8
5.1 Analyse globale	8
5.2 Analyse détaillée	11
6. RECOMMANDATIONS.....	31
7. ANNEXES.....	45

ANNEXE 1	Mandat
ANNEXE 2	Approche préconisée
ANNEXE 3	Adjudication de contrats de services professionnels – Optimisation de processus (3 volets)
ANNEXE 4	Diagramme – Processus d'adjudication – Contrat de services professionnels (estimé inférieur à 10 000 \$)
ANNEXE 5	Diagramme – Processus d'adjudication – Contrat de services professionnels (estimé de 10 000 \$ et plus)
ANNEXE 6	Cheminement d'un contrat de services professionnels
ANNEXE 7	Procédure d'adjudication de contrats de services professionnels

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1	Contrats de services professionnels adjudés annuellement, de 1993-1994 à 1997-1998.....	9
TABLEAU 2	Délais moyens d'adjudication des contrats de services professionnels de 10 000 \$ et plus.....	10
TABLEAU 3	Contrats de services professionnels – Répartition selon le montant.....	18

RAPPORT D'ACTIVITÉ SOMMAIRE

La décroissance du budget gouvernemental s'est traduite, au ministère des Transports du Québec, notamment par une diminution importante des effectifs, d'où la réorganisation qui a été rendue nécessaire.

Depuis quelques années, le « faire faire » est en hausse par rapport au « faire en régie ». Il en est ainsi tant pour les travaux de construction que pour les services professionnels ou autres.

Le nombre de contrats de services professionnels à attribuer est donc en pleine croissance, et cela se répercute sur la longueur du délai d'adjudication. Le délai moyen dépasse actuellement 100 jours, ce qui représente beaucoup de temps. La situation s'explique aussi par le fait que la totalité des activités relatives au processus d'adjudication de tous les contrats de services professionnels est effectuée par le Service de la gestion contractuelle de la Direction des contrats et des ressources matérielles, sauf dans le cas des contrats inférieurs à 10 000 \$.

C'est à partir de ce constat qu'un groupe de travail sous la coordination du Service de la gestion contractuelle du Ministère a reçu le mandat d'améliorer les processus des activités relatives à l'adjudication des contrats de services professionnels.

Après l'analyse systématique des types de processus présentement utilisés, nous proposons une série de mesures qui modifieront les façons de faire au Ministère en matière d'adjudication de ces contrats. Elles sont regroupées sous trois thèmes :

La décentralisation :

- vers les directions territoriales :
 - mener à terme certaines activités d'adjudication et de gestion de contrats dans le cadre d'un appel d'offres;
 - effectuer les activités liées à l'adjudication et à la gestion des contrats sans appel d'offres avec des fournisseurs;
- vers le Service de l'innovation et de la documentation :
 - mener à bien les activités liées à l'adjudication et à la gestion des contrats de recherche sous sa responsabilité conclus avec les universités et les organismes apparentés;

La modernisation des moyens :

- adapter le dossier d'appel d'offres en vue de procéder à sa publication par l'entremise d'un système électronique d'appel d'offres;
- élaborer un mécanisme de transmission électronique du dossier d'appel d'offres aux fournisseurs lors des appels d'offres sur invitation;
- bonifier le système informatisé de compilation et de suivi des honoraires;

L'uniformisation et la simplification de la procédure :

- uniformiser la rédaction des contrats et des avenants, s'il y a lieu;
- réviser la directive 2.2.1, voire élaborer une directive portant uniquement sur les contrats de services professionnels;
- effectuer une tournée de sensibilisation et de formation auprès de l'ensemble des unités du Ministère en matière de réglementation et de processus d'adjudication de contrats de services professionnels;
- proposer la création d'un comité interne en vue de mettre au point de nouvelles méthodes d'évaluation des offres de services (un mécanisme de préqualification, par exemple).

Avec l'aval des autorités, il y aura lieu d'établir la priorité parmi les recommandations énoncées au chapitre 6 et de prendre les mesures appropriées avant leur mise en oeuvre.

INTRODUCTION

L'optimisation des processus d'adjudication des contrats de services professionnels est une des priorités retenues dans le plan d'action 1997-1999 du ministère des Transports du Québec (MTQ), choix proposé par la Direction des contrats et des ressources matérielles (DCRM).

Ce choix est naturel puisqu'il s'inscrit dans un processus global d'amélioration continue de la gestion, de la performance ainsi que de la qualité des produits et des services en tenant compte des besoins des usagers. En effet, c'est en 1995 que la DCRM procédait à l'optimisation du processus d'adjudication des contrats de construction.

Les résultats obtenus à la suite de la mise en œuvre des recommandations formulées par le groupe de travail ont incité les autorités à anticiper des résultats intéressants découlant d'une démarche d'amélioration en matière, cette fois, de contrats de services professionnels.

1. CONTEXTE

Sur le plan gouvernemental

C'est dans la prise en considération du projet d'une refonte réglementaire majeure que le présent exercice d'amélioration des processus d'adjudication des contrats de services professionnels s'inscrit. La refonte abaissera le seuil de l'appel d'offres public à 25 000 \$ pour les contrats où il n'y a pas de spécialité, rendra obligatoire l'utilisation d'un système électronique d'appel d'offres et amènera bien d'autres modifications mais de moindre importance que les précédentes.

Bien que le contexte économique se soit amélioré au cours des dernières années, il demeure difficile. Il en va de même du contexte budgétaire gouvernemental. Rappelons que l'objectif du déficit zéro n'est pas encore atteint.

Sur le plan ministériel

La dévolution de la voirie locale et la réorganisation administrative du ministère des Transports qui a suivi ont provoqué une réaction en chaîne permanente de changements.

Par ailleurs, la rareté des ressources et la diminution de l'effectif du MTQ lui imposent de revoir non seulement sa mission mais également les moyens d'y parvenir, ses façons de faire.

Une des résultantes de ces bouleversements est le nombre de contrats de services professionnels en pleine croissance. Les données le démontreront plus loin dans le présent rapport. En somme, le « faire faire » prend de plus en plus de place au regard du « faire en régie ». Cela vaut autant pour les travaux de construction que pour les services professionnels ou autres.

Bref, l'organisation du Ministère en tant que donneur d'ouvrage accuse un manque de soutien et des délais plus grands, attribuables à la perte d'expertise et de flexibilité dans un grand nombre de disciplines.

2. MANDAT

Le processus de gestion contractuelle comprend habituellement les étapes de préparation du dossier contractuel, de l'adjudication, de l'exécution et de la réclamation, s'il y a lieu. Vu l'étendue et l'ampleur du processus, le groupe de travail a convenu de restreindre ici le mandat selon la description suivante (voir l'annexe 1) :

Mandat

Améliorer les processus des activités relatives à l'adjudication des contrats de services professionnels (estimés égaux ou supérieurs à 10 000 \$) depuis la demande jusqu'à la fin du contrat.

Le groupe de travail a donc décidé de cibler d'abord les processus relatifs à l'adjudication des contrats et d'analyser subséquemment certaines activités de gestion de contrat accomplies par le Service de la gestion contractuelle (SGC). Cela constitue une particularité propre aux services professionnels. Le SGC n'intervient pas généralement directement dans les activités de gestion des autres types de contrats.

Notons que la finalité de l'exercice est axée sur des résultats. Ce qui importe, c'est de mettre en évidence des pistes d'amélioration à forte valeur ajoutée en vue de bonifier de façon significative les processus dans l'atteinte des résultats attendus, tant sur le plan qualitatif que sur le plan quantitatif (voir l'annexe 1).

Un résultat incontournable est l'amélioration de la qualité du contrat de services professionnels, produit ministériel pour lequel l'objectif visé est d'en arriver à un contrat d'une qualité égale sinon supérieure à celle qui existe déjà.

3. ÉTAT DE LA SITUATION

3.1 Éléments irritants des processus actuels

En vue de remplir leur mandat, les membres du groupe de travail se sont d'abord livrés à un exercice consistant à relever des éléments irritants pour le fournisseur (le SGC) et pour l'utilisateur, (les directions visées). C'est le premier diagnostic.

Les plaintes formulées par le fournisseur sont les suivantes :

- méconnaissance de la réglementation par les usagers;
- méconnaissance des processus par les usagers;
- trop d'acteurs;
- trop de réglementation;
- trop de papier;
- difficulté de recrutement des membres de chaque comité de sélection;
- problème quant au suivi des contrats;
- surcharge de travail;
- écoute poussée des représentations des fournisseurs externes (par exemple, firmes de génie) par les autorités ministérielles;
- demande de services professionnels mal formulée par les usagers.

Pour leur part, les représentants des unités usagères mentionnent ce qui suit :

- délai d'adjudication trop long;
- complexité des processus d'adjudication;
- manque d'autonomie, trop grande dépendance à l'égard du SGC;
- manque de formation générale;
- rigidité du processus;
- longueur et complexité du processus de décision;
- trop de temps consacré au comité de sélection;
- absence de préqualification;

- manque de formation en matière de gestion administrative et budgétaire des contrats;
- suivi des contrats à taux horaire trop exigeant (par exemple dans le cas de la vérification des heures).

Un regroupement des plaintes permet d'en arriver à une synthèse des éléments irritants suivants :

- complexité des processus et de la réglementation;
- quantité de ressources requises par les processus :
 - trop d'acteurs;
 - concentration de l'offre de services dans une unité restreinte;
 - comités de sélection trop nombreux;
 - manque d'encadrement quant au suivi des contrats;
 - trop d'énergie nécessaire pour répondre aux représentations des fournisseurs;
- manque de formation;
- caractère inapproprié des moyens utilisés.

Ces éléments irritants ont pour conséquences, croit-on, de longs délais, une perte de qualité du produit (contrat) ainsi qu'un manque de maîtrise des processus.

C'est toutefois par une analyse systématique des processus et avec des données à l'appui que l'on pourra corroborer ou non le premier diagnostic.

4. DÉMARCHE D'OPTIMISATION

4.1 Méthode

Avant de procéder à l'analyse des processus, à la mise en évidence de pistes d'amélioration, etc., la méthode préconisée par le comité (voir l'annexe 2) doit être examinée. Cette démarche, axée sur les résultats, va servir de sélection de référence tout au cours des activités du groupe de travail.

À cette méthode s'en ajoute une autre par paliers (voir l'annexe 3), laquelle consiste à préciser les trois niveaux de processus relatifs à l'adjudication de contrats, à savoir :

- le processus interne (SGC);
- le processus ministériel (MTQ);
- le processus gouvernemental.

Cette méthode permet de se concentrer à nouveau sur le mandat. Le Ministère peut agir bien entendu sur les trois paliers, mais il lui est plus facile de changer ses propres processus que de faire modifier des modalités réglementaires. De même, il pourra procéder à court terme, en ce qui concerne le processus interne, à la production de biens livrables.

4.2 Données informationnelles

Pour tracer un portrait global de l'adjudication des contrats de services professionnels au MTQ, diverses sources d'information ont été utilisées.

Diagrammes

La première source d'information, essentielle à la compréhension, provient des diagrammes des processus d'adjudication d'un contrat de services professionnels. Ainsi, les diagrammes reproduits aux annexes 4 et 5 illustrent les étapes du processus, les activités à effectuer à chacune des étapes ainsi que le temps moyen de celles-ci. L'avantage premier du diagramme est de permettre au lecteur de voir en un coup d'oeil les composantes majeures d'un processus et les mouvements des activités de production à l'intérieur d'une ou de plusieurs unités, tant internes qu'externes.

Chaque étape et chaque activité du processus sont décortiquées pour en avoir une compréhension commune et partagée.

Délais moyens

La deuxième source d'information provient des données saisies à l'aide du système ministériel de suivi des contrats (système IAC-0242).

Ce système permet de déterminer à quelle étape du processus d'adjudication est rendu un contrat et d'établir pour des contrats d'un même type le délai moyen global ainsi que le délai moyen entre deux étapes du processus d'adjudication.

Le tableau 2 énumère une suite de délais moyens d'adjudication de contrats de services professionnels de 10 000 \$ et plus en nombre absolu (jours) et en part relative, à savoir le rapport d'un délai sur le délai total en pourcentage.

Les données analysées sont celles de 1996. Elles n'ont pas été actualisées depuis. Toutefois, pour l'exercice 1997-1998, le système IAC-0242 a permis d'établir le délai moyen global et certains délais moyens. C'est pourquoi il a fallu extrapoler les délais de certaines activités en faisant l'hypothèse qu'ils étaient identiques à ceux de 1996.

Statistiques

Les statistiques des dernières années relatives au nombre de contrats adjugés constituent la troisième source d'information.

Les données statistiques des exercices allant de 1993-1994 à 1997-1998 inclusivement ont été retenues, à savoir un horizon de cinq ans, et ont été tirées de la publication annuelle de la Direction des contrats et des ressources matérielles intitulée Contrats octroyés par le ministère des Transports. Année financière 199 -199. On y trouve des tableaux de synthèse par type de contrat, le nombre de contrats, la valeur des marchés selon le montant et selon la nature. Par la suite, il y a énumération de tous les contrats, ce qui comprend le numéro de contrat, la nature des travaux, la date ainsi que le montant du contrat à la signature et, enfin, le nom de l'adjudicataire.

Information provenant du Secteur des services professionnels

Ce secteur rattaché au SGC fournit au comité de sélection maintes données écrites et verbales telles que le «Cheminement d'un contrat de services professionnels» (annexe 6), la «Procédure d'adjudication de contrats de services professionnels» (annexe 7), un spécimen d'un dossier d'appel d'offres. Cependant, peu de ces données sont formalisées soit dans une directive, soit dans un guide ou ailleurs. En effet, comme les contrats de 10 000 \$ et plus sont traités par le SGC, l'expertise administrative et réglementaire y est donc fortement concentrée.

5. ANALYSE DES PROCESSUS

5.1 Analyse globale

C'est à partir des diagrammes que l'analyse des processus actuels révèle les constats suivants :

- le SGC effectue la totalité des activités relatives au processus d'adjudication de contrats, à l'exception des contrats inférieurs à 10 000 \$;
- le SGC traite la totalité des contrats, c'est-à-dire les divers types de contrats sous sa responsabilité, qu'il y ait appel d'offres (public, sur invitation) ou non;
- le SGC effectue de plus le suivi d'autorisation de supplément au contrat, voit à la préparation et à la signature des avenants du contrat, accuse réception d'une copie du rapport de rendement du fournisseur et procède à l'inscription de la fin des travaux dans le système IAC-0242. Il assure enfin la conservation du dossier principal puisqu'il en est le registraire. Ce constat vaut pour tous les types de contrats sous la responsabilité du SGC, qu'il y ait appel d'offres (public, sur invitation) ou non;
- qui plus est, le Secteur des services professionnels du SGC assume les activités d'expertise, de conseil et de soutien auprès des unités requérantes ainsi que des activités importantes d'information auprès des fournisseurs concernant les demandes relatives à l'appel d'offres, les devis, la procédure, etc.;
- deux secteurs du SGC interviennent dans l'accomplissement des activités : d'une part, le Secteur des services professionnels s'occupe des activités principales et, d'autre part, le Secteur de la construction et du déneigement se charge des activités accessoires.

Évolution des contrats

Les statistiques des dernières années relatives au nombre de contrats adjugés révèlent des fluctuations importantes en nombre et en valeur monétaire. Le tableau 1 illustre ces variations.

TABLEAU 1

**CONTRATS DE SERVICES PROFESSIONNELS
ADJUGÉS ANNUELLEMENT, DE 1993-1994 À 1997-1998**

	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998
Nombre	310	263	183	207	350
Variation*		- 15,2 %	- 41 %	- 33,2	+ 19,6 %
Valeur des marchés (M\$)	37,3	32,4	18,8	17,9	44,6
Variation*		- 13,1 %	- 49,6 %	- 52 %	+ 12,9 %

* Rapport de la variable (nombre ou valeur des marchés en fonction de celle de l'année de référence 1993-1994.

Les années financières 1995-1996 et 1996-1997, années de compressions budgétaires importantes, indiquent un creux historique alors que le nombre de contrats gravite autour de 200 annuellement et que la valeur des marchés est bien en deçà de 20 millions de dollars.

Cependant, la dernière année financière pour laquelle nous possédons des données complètes, soit 1997-1998, montre une reprise notable de l'économie. En effet, la valeur des marchés atteint un sommet de 44,6 millions de dollars, et ce, pour 350 contrats, ce qui représente une variation positive de 19,6 p. 100 et 12,9 p. 100 respectivement en relation avec les données de 1993-1994. Il faut remonter à l'exercice financier 1992-1993 pour constater des chiffres comparables, voire légèrement supérieurs à ceux de 1997-1998, à savoir 356 contrats pour une valeur totale des marchés se situant à 43,1 millions de dollars.

Les données de 1998-1999 compilées à ce jour à l'aide du système IAC-0242 permettent d'avancer que le nombre de contrats sera comparable sinon supérieur à celui de l'année 1997-1998. En effet, au 1^{er} novembre 1998, on compte 210 contrats pour un montant estimé de plus de 35 millions de dollars, excluant un certain nombre de contrats non signés au moment du relevé. En outre, à la même date en 1997, 102 comités de sélection avaient été formés comparativement à 115 en 1998.

Impacts

Selon le tableau 2, le délai moyen d'adjudication d'un contrat de services professionnels lors d'un appel d'offres public en 1996 s'élevait à 87 jours, donc presque trois mois. L'utilisation de l'appel d'offres sur invitation réduit ce délai de cinq jours.

TABEAU 2
DÉLAI MOYEN DES
CONTRATS DE SERVICES PROFESSIONNELS
DE 10 000 \$ ET PLUS

1996			1997 - 1998		
ACTIVITÉS	DÉLAI ¹	PART RELATIVE %	DÉLAI ¹	PART RELATIVE %	REMARQUES
1. Délai entre la réception de la demande et la parution dans les médias ²	12	14	27	25	La demande de services professionnels (formulaire V-1307) doit porter l'approbation du directeur général.
2. Délai entre la parution dans les médias et la date d'ouverture des plis ³	15	17	21	19	
3. Délai entre l'ouverture des plis et la tenue du comité de sélection ⁴	14	16	14	13	Les délais aux points en 3, 4 et 5 n'ont pu être calculés à partir du système IAC-0242, puisque nous n'avions pas toutes les données. Ils sont donc identiques à ceux de 1996 (hypothèse).
4. Délai entre la tenue du comité de sélection et l'obtention de l'autorisation ministérielle (CO)	12	14	12	11	
5. Délai de négociation dans le cas d'un contrat à forfait	4	5	4	4	
6. Délai de préparation et de signature du contrat ⁵	30	34	30	28	Le délai est aléatoire
TOTAL	87	100	108	100	

1. Délai exprimé en jours.
2. Délai de sept jours pour le placement de l'appel d'offres dans les médias.
3. Délai réglementaire minimal de dix jours (quinze jours dans le cas d'un contrat assujéti à un accord intergouvernemental).
4. Délai de sept jours pour la prise de connaissance du dossier par les membres du comité.
5. Délai de vingt jours pour la poste et la signature du contrat par le fournisseur.

Le tableau 2 énumère également une suite de délais moyens d'adjudication de contrats de services professionnels de 10 000 \$ et plus en nombre absolu (jours) et en part relative à savoir le rapport d'un délai sur le délai total en pourcentage.

Les données analysées sont celles de 1996. Les données n'ont pas été actualisées depuis. Toutefois, pour l'exercice 1997-1998, le système 0242 nous a permis d'établir le délai moyen global et certains délais moyens. C'est pourquoi il a fallu extrapoler les délais de certaines activités en faisant l'hypothèse qu'ils étaient identiques à ceux de 1996.

En 1997-1998, le même délai comprend 108 jours lorsqu'on procède par appel d'offres public. Cela signifie une augmentation d'au moins 24 p. 100 du délai d'adjudication comparativement à celui qui a été compilé en 1996. Cette hausse s'explique particulièrement par l'accroissement observé du nombre de contrats. Par ailleurs, il ne faut pas minimiser le fait que la plupart des directions territoriales ont perdu du personnel expérimenté, ce qui oblige le SGC à faire preuve d'une vigilance accrue et à donner un service-conseil accentué.

On ne doit donc pas s'étonner du temps nécessaire pour la réalisation du processus puisque le Secteur des services professionnels du SGC assume avec un personnel minimal la quasi-totalité des activités, les autres activités étant effectuées par le Secteur de la construction et du déneigement. Bref, la concentration des activités dans un secteur donné constitue un goulot d'étranglement où le flot des activités s'engorge littéralement dans un passage trop étroit en certaines périodes de l'année.

5.2 Analyse détaillée



Constat 1

Comme nous l'avons mentionné dans l'analyse globale, le SGC effectue la totalité des activités d'adjudication de contrats de services professionnels de 10 000 \$ et plus.

Une analyse des délais moyens de 1996 entre certaines activités du processus sur lesquels nous pouvons agir démontre au tableau 2 une forte consommation de temps:

- délai de préparation et de signature du contrat : 30 jours, soit plus du tiers du temps (34 p. 100) (délai n° 6);
- délai entre l'ouverture des plis et la tenue du comité de sélection : 14 jours (16 p. 100) (délai n° 3);

- délai entre la tenue du comité de sélection et l'obtention de l'autorisation ministérielle (CO) : 12 jours (14 p. 100) (délai n° 4);
- délai entre la réception de la demande et la parution dans les médias : 12 jours (14 p. 100) (délai n° 1). Ce dernier délai est passé de 12 à 27 jours en 1997-1998. Il demeure préoccupant de constater dans ce cas une variation de 125 p. 100 du temps requis.

Par ailleurs, le délai entre la parution dans les médias et la date d'ouverture des plis, soit 15 jours (17 p. 100), ne peut être réduit puisqu'il est réglementaire dans le cas d'un contrat assujéti à un accord intergouvernemental.

Les délais sont donc très longs. Il faut savoir que, en matière de contrat de construction, de services auxiliaires et de services de déneigement, la plupart des activités d'adjudication et de gestion des contrats sont déjà dévolues aux unités territoriales.

Solution

Compte tenu de ce qui précède, pour les contrats de services professionnels dans le cadre d'un appel d'offres, nous proposons de décentraliser, vers les unités administratives territoriales, certaines activités d'adjudication telles que :

- l'appel d'offres sur invitation;
- la préparation et l'obtention des approbations requises relativement à l'autorisation ministérielle (CO);
- la préparation et l'offre du contrat (signature).

En outre, les unités territoriales devraient effectuer :

- le suivi d'autorisation de supplément au contrat;
- la préparation et la signature des avenants du contrat;
- l'inscription des données dans le système IAC-0242;

et être registraire du dossier principal.

Au regard de l'appel d'offres sur invitation ainsi que de la préparation et de l'obtention des approbations requises relativement à l'autorisation ministérielle (CO), les unités territoriales sont déjà familiarisées avec la procédure réglementaire et administrative en vigueur. Il en va de même du suivi d'autorisation de supplément et de l'inscription des données dans le système IAC-0242.

Concernant la préparation et l'offre du contrat ainsi que la préparation et la signature des avenants, le SGC pourra fournir un encadrement prenant la forme d'une directive ou d'une procédure par exemple. Il va de soi qu'une opération semblable, le cas échéant, nécessitera de la formation par le SGC auprès des unités usagères et une révision en profondeur de la directive 2.2.1. De même, il y aura lieu de modifier le plan de gestion financière du MTQ pour l'adapter aux nouvelles circonstances.

☺ **Bénéfices escomptés**

La décentralisation de ces activités devrait permettre de réduire approximativement de 30 jours, soit de plus de 50 p. 100, les délais compressibles (approximativement 60 jours), croyons-nous, par l'élimination du goulot d'étranglement. Ici, des gains de productivité importants sont anticipés : par exemple, les directions territoriales vont préparer, approuver et signer les autorisations ministérielles et les contrats. En outre, la décentralisation assurera une meilleure adaptation aux besoins des unités territoriales en leur permettant d'avoir un contrôle accru du débit d'adjudication des contrats et d'être moins tributaires d'un tiers concernant les opérations.

Il existe en corollaire un risque calculé de perte d'uniformité ministérielle, atténué cependant en bonne partie par des mesures d'encadrement établies d'après des normes sur lesquelles nous reviendrons plus loin.



Constat 2

Le SGC rédige les contrats de 10 000 \$ et plus pour l'ensemble des unités du Ministère, à savoir 229 contrats en 1997-1998 sur un total de 350 contrats. Chaque contrat est unique pour sa valeur, son contenu, ses clauses particulières. En raison de sa spécificité, le contrat n'est pas entièrement standardisé.

En période de pointe, le nombre de contrats à préparer augmente plus rapidement qu'il diminue. De plus, une seule personne-ressource rédige les contrats; c'est un des goulots d'étranglement. En effet, le délai de préparation et de signature du contrat représente plus du tiers du délai global. Il faut donc modifier la façon de faire, surtout dans un contexte de décentralisation et de croissance du nombre de contrats à rédiger.



Solution

Le préambule et la solution précédente suggèrent une piste consistant non seulement à décentraliser mais également à uniformiser la rédaction des contrats et des avenants, ce qui entraînera une délégation de signature.

Contrats

Un modèle de contrat type est présentement en voie d'élaboration et comporte les trois parties suivantes :

- un formulaire «Contrat», quasi identique au formulaire «Marché» utilisé comme contrat de construction, de services auxiliaires et de déneigement;
- un cahier des clauses générales (CCG), consistant en une énumération des clauses invariables présentes dans tous les contrats;
- un devis (descriptif, technique, administratif accompagné de références)¹.

Dans l'éventualité de l'implantation d'un nouveau modèle de contrat s'apparentant à celui qui est déjà utilisé en matière de construction, il y aura lieu d'axer la formation sur le nouveau modèle de contrat et notamment sur le cahier de clauses générales (CCG) et le devis.

¹ Un guide de préparation de devis sera disponible sous peu et comportera une liste de sujets et de clauses qui peuvent varier d'un contrat à l'autre.

De même, il faudra demander une modification du plan de gestion financière du MTQ dans le but d'accorder à des gestionnaires locaux (à être désignés par les autorités ministérielles) les pouvoirs d'imputer et de contracter ce type de contrat d'un montant de 10 000 \$ et plus.

Avenants

La directive 2.2.1 devra être révisée et traiter des avenants pour assurer un encadrement et une uniformité de traitement. Les directions territoriales sont actuellement familiarisées avec les avenants des autres types de contrats.



Bénéfices escomptés

C'est ici que se présentera la possibilité de réduire le plus le délai n° 6 : on peut viser d'abaisser le délai de 30 à 15 jours ou encore de 30 à 10 jours ou moins. De plus, cette nouvelle façon de faire localement devrait amener une diminution du nombre d'acteurs, une économie de ressources. Il est réaliste également de prévoir à l'usage une qualité égale sinon supérieure du contrat. Cette qualité du produit ministériel passe par une amélioration du devis en responsabilisant davantage le donneur d'ouvrage.

Constat 3

Selon le diagramme du processus d'adjudication d'un contrat lors d'un appel d'offres public ou public régionalisé, ces types d'appels d'offres font l'objet d'une parution dans les journaux (un quotidien de Québec, un de Montréal et un hebdomadaire régional, s'il y a lieu).

Il existe un délai de sept jours pour le placement de l'appel d'offres dans les médias. Cette modalité semble inadaptée, voire désuète, à l'ère des communications électroniques. En outre, le projet gouvernemental de refonte de la réglementation en matière de contrat de services professionnels fera obligation, s'il est agréé par le gouvernement, aux ministères d'utiliser à compter du 1^{er} janvier 1999 au moins un système électronique d'appel d'offres (SEAO) pour la publication des appels d'offres publics. Cette obligation est incontournable depuis l'ouverture des marchés publics au Canada dans le cadre des accords intergouvernementaux de libéralisation des marchés publics conclus depuis cinq ans.

Or, en matière de construction, le Secteur de la construction et du déneigement procède aux appels d'offres publics, notamment dans le cas des contrats d'un montant estimé de 100 000 \$ et plus, par l'entremise d'un système électronique d'appel d'offres, à savoir le Centre d'information électronique pour la construction (CIEC). Ce dernier, comme les journaux, assure la publication des appels d'offres publics mais également la vente du dossier d'appel d'offres aux fournisseurs.

Solution

Le projet de refonte a imposé une autre piste qui consiste à moderniser la publication des appels d'offres en vue de procéder dans un premier temps aux appels d'offres publics par un SEAO.

Préalablement, il y aura lieu d'adapter les documents d'appel d'offres quant au format normalisé, notamment pour respecter le contrat et les règles commerciales afférentes conclus entre la firme CEBRA et le gouvernement du Québec.

Celle-ci, membre du groupe Banque de Montréal, exploite le système électronique d'appel d'offres appelé « MERX ».

Cependant, les appels d'offres publics en matière de services professionnels représentent environ 12 p. 100 du volume total d'appels d'offres. C'est la raison principale pour laquelle le SGC n'a pas jugé opportun d'adhérer à MERX jusqu'à maintenant.

Devant l'imminence de la refonte réglementaire, le SGC pourrait dès l'automne 1998 se faire la main avec le système MERX de la firme CEBRA en vue d'en assurer l'implantation. L'expérience passée nous a enseigné au regard du CIEC que la période d'essai avait permis de vérifier la conformité du système et de corriger ou d'éliminer certains éléments irritants, bref de le bonifier.

☺ **Bénéfices escomptés**

Compte tenu du faible volume de contrats soumis en appel d'offres public, les bénéfices globaux sont peu importants actuellement, mais ils seront plus intéressants lorsque l'appel d'offres public sera obligatoire à partir de 25 000 \$ dans le cas des contrats où il n'y a pas de spécialité figurant dans le Fichier des fournisseurs du gouvernement (FFG).

Malgré cela, MERX va permettre de réduire de cinq ou six jours le temps du placement média, qui est dans le moment de sept jours. Il y aura donc là un gain de productivité unitaire très intéressant.

Au regard des économies ou des pertes liées à la vente des documents d'appel d'offres, nous n'avons pas évalué le coût tant direct qu'indirect du MTQ vu le faible volume de contrats. En effet, les fournisseurs se procureront les documents chez MERX moyennant des frais. Rappelons que le Ministère exige des frais fixes de 20 \$ au fournisseur pour un dossier d'appel d'offres, qu'il soit volumineux ou non.

Constat 4

La procédure d'appel d'offres la plus fréquemment utilisée est l'appel d'offres sur invitation qu'elle soit générale ou restreinte. Une analyse des données de l'exercice 1993-1994 à celui de 1997-1998 indique au tableau 3 que les contrats dans la fourchette des prix allant de 10 000 \$ à 99 999 \$, soit 40 p. 100 des contrats en moyenne, ont été adjudés principalement à la suite d'un appel d'offres sur invitation. Cette moyenne s'élève à 58 p. 100 si nous ajoutons les contrats de la fourchette suivante : 100 000 \$ à 199 999 \$.

TABLEAU 3

**CONTRATS DE SERVICES PROFESSIONNELS -
RÉPARTITION SELON LE MONTANT**

GROUPE \$	1993-1994		1994-1995		1995-1996		1996-1997		1997-1998	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
De 1 à 9 999	117	38,0	76	29,0	34	19,0	65	31,0	121	35
De 10 000 à 49 999	78	25,0	73	28,0	55	30,0	60	29,0	85	24
De 50 000 à 99 999	26	8,0	40	15,0	33	18,0	22	11,0	36	10
De 100 000 à 199 999	51	16,5	44	16,5	40	22,0	34	16,0	65	19
De 200 000 à 499 999	26	8,0	21	8,0	19	10,0	21	10,0	31	9
De 500 000 à 999 999	9	3,0	5	2,0	1	0,5	5	3,0	6	1,5
De 1 000 000 à 4 999 999	2	1,0	3	1,0	1	0,5	-	-	6	1,5
De 5 000 000 et plus	1	0,5	1	0,5	-	-	-	-	-	-
TOTAL	310	100,0	263	100,0	183	100,0	207	100	350	100

GROUPE \$	%	%	%	%	%
De 10 000 à 99 999	33,0	43,0	48,0	40,0	34,0
De 100 000 à 199 999	16,5	16,5	22,0	16,0	19,0
TOTAL	49,5	59,5	70,0	56,0	53,0

ANNÉES DE 1993-1994 À 1997-1998	
GROUPE	MOYENNE
De 10 000 \$ à 99 999 \$	40 %
De 10 000 \$ à 199 999 \$	58 %

Pour 1997-1998, la part relative de la fourchette de 10 000 \$ à 199 999 \$ est donc de 53 p. 100 ou 186 contrats sur un total de 350. Une analyse pointue révèle que le SGC a procédé à 113 appels d'offres sur invitation par l'intermédiaire du FFG sur un total de 186, soit 61 p. 100. Dans ce cas, le FFG transmet au SGC en réponse à sa demande une liste variable de noms de fournisseurs :

- un nom, lorsque le montant estimé du contrat est égal à ou supérieur à 10 000 \$ mais inférieur à 50 000 \$;
- cinq noms, lorsque le montant estimé du contrat est égal ou supérieur à 50 000 \$ mais inférieur à 100 000 \$;
- cinq noms, lorsque le montant estimé du contrat est égal ou supérieur à 100 000 \$ mais inférieur à 200 000 \$, sauf pour les spécialités liées aux catégories suivantes : «architecture, génie civil, génie mécanique et électrique» dans les sous-régions des communautés urbaines de Québec ou de Montréal, où le nombre de noms de fournisseurs demandé auprès du FFG doit être de dix.

Le Ministère est tenu d'inviter tous les fournisseurs dont les noms lui ont été transmis à partir du FFG. La procédure établie au Ministère consiste à transmettre systématiquement l'invitation et le dossier d'appel d'offres au fournisseur.

Le formulaire «Offre de services» est le document le plus volumineux (27 pages), à l'exception du devis et parfois, de l'ensemble des documents dont les autres composantes sont :

- avis aux fournisseurs (1 page);
- liste des documents (1 page);
- instructions aux fournisseurs (7 pages);
- grille d'évaluation (1 page);
- devis (5 pages et plus, nombre très variable);
- spécimen de contrat (7 pages);
- programme d'obligation contractuelle, égalité dans l'emploi (4 pages) dans le cas d'une entreprise de plus de 100 employés soumissionnant en vue d'un contrat de 100 000 \$ et plus.

Il s'agit ici de documents totalisant au minimum une cinquantaine de pages. Ainsi, lorsqu'il y a plusieurs fournisseurs invités à présenter une offre, le coût n'est pas négligeable puisqu'il faut additionner aux frais de reprographie les frais de messagerie (postaux et autres) et des frais généraux. Dans le cas d'un appel d'offres sur invitation, les

documents ne sont pas vendus : ils sont plutôt transmis gratuitement aux fournisseurs invités conformément au règlement actuel.

Solution

Le Ministère aurait tout avantage à transmettre par voie électronique les invitations et tout le dossier d'appel d'offres aux fournisseurs, vu les économies importantes de temps et de papier à faire à cet égard.

Avant de procéder, le SGC pourrait prendre les mesures suivantes :

- révision des documents (raison d'être, simplification, etc.);
- normalisation des documents (format conforme aux règles du SEAO);
- formation d'un groupe technique en vue de proposer une technologie de transmission électronique accessible, compatible, performante.

Bénéfices escomptés

Compte tenu du volume actuel d'appels d'offres sur invitation et de l'incidence éventuelle de la refonte réglementaire (appel d'offres sur invitation avec spécialité sans limite monétaire), l'envoi électronique permettra d'accélérer le mode de transmission des documents, de réduire le délai, de diminuer les erreurs de manipulation et de contribuer à l'atteinte de l'élimination du support papier. Les effets vont également se faire sentir en ce qui concerne les opérations effectuées par le personnel de secrétariat.

Quant à l'aspect du coût, le nombre d'appels d'offres sur invitation augmentera avec le projet de refonte réglementaire (on prévoit qu'il n'y aura plus de limite monétaire dans le cas des appels d'offres sur invitation avec spécialité figurant dans le FFG), mais cela permettra de diminuer le coût de publication dans les journaux. En effet, le coût de publication d'un seul appel d'offres public s'élève à environ 1 800 \$, mais il baisse rapidement lorsqu'il y a regroupement des appels d'offres de ce type. De plus, même si elles ne sont pas substantielles, des économies directes liées à la reprographie et à l'envoi postal, entre autres, seront possibles.

Constat 5

L'analyse détaillée des adjudicataires révèle que, en 1997-1998, 24 contrats ont été adjugés à des universités ou des organismes apparentés.

Les universités n'étant pas considérées comme des fournisseurs au sens du Règlement cadre sur les conditions des contrats, les contrats conclus avec celles-ci ne sont pas soumis à l'appel d'offres, modalité réglementaire à partir d'un seuil donné. Ils constituent donc des exceptions puisqu'il s'agit de contrats conclus avec un contractant autre qu'un fournisseur où certaines modalités réglementaires ne s'appliquent pas.

La Direction des structures et la Direction du laboratoire des chaussées, surtout, négocient directement ces contrats avec des universités et des organismes apparentés sous la coordination du Service de l'innovation et de la documentation de la Direction de l'observatoire en transport.

Ce genre de contrat est conclu après négociation entre les parties à laquelle le SGC n'est pas partie prenante. Il n'y a donc pas de comité de sélection.

Le SGC intervient sur le plan administratif uniquement en rédigeant le contrat et en préparant l'autorisation ministérielle (CO). Ces deux activités pourraient très bien être décentralisées, compte tenu que le SGC apporte une très faible valeur ajoutée au contenu. Bref, le SGC joue un rôle d'intermédiaire qui ajoute de la lourdeur (délai allongé) au processus, ce qui ne correspond pas ici à son véritable mandat.

Solution

Compte tenu du rôle de coordination du Service de l'innovation et de la documentation relativement aux projets de recherche et au contrôle du budget afférent, nous proposons de décentraliser vers ce service les activités liées à l'adjudication et à la gestion des contrats de recherche sous sa responsabilité conclus avec les universités et organismes apparentés. Cela représente une avenue intéressante dans la mesure où un encadrement approprié sera mis en place pour assurer un transfert harmonieux. Ainsi, outre le conseil et le soutien, le SGC pourrait prendre les initiatives suivantes :

- élaboration d'un projet de directive portant sur les contrats de services professionnels concernant la recherche universitaire;
- mise en place d'un nouveau modèle de contrat de services professionnels comportant :

- le contrat (marché);
 - une annexe au contrat portant sur la rémunération;
 - un cahier de clauses générales (adapté);
 - un devis (descriptif, estimatif ou quantitatif).
- modification du plan de gestion financière soumise à la Direction des ressources financières (DRF).

☺ **Bénéfices escomptés**

Il est prévisible qu'une diminution du nombre d'acteurs va entraîner dans ce cas une exécution plus efficace du processus d'adjudication qui est un processus de négociation directe, ainsi qu'une réduction du délai. Par un guichet unique, il devrait y avoir un renforcement du partenariat dans le domaine de la recherche et de l'image du Ministère.

Constat 6

Le SGC traite également les contrats où il n'y a pas d'appels à la concurrence, à savoir dans les situations suivantes.

Contrat inférieur à 50 000 \$ dans certaines spécialités telles que le génie, l'arpentage ou l'évaluation

En ce qui concerne la première situation, le SGC transmet la demande d'un nom au FFG pour les contrats d'un montant estimé de 10 000 \$ et plus mais inférieur à 50 000 \$. Cette modalité réglementaire de sollicitation des offres est de plus en plus répandue, le SGC l'ayant utilisée 50 fois en 1997-1998.

Contrat de surveillance au concepteur

Relativement au contrat de surveillance au concepteur, il est permis d'adjuger le contrat de surveillance sans appel d'offres au concepteur qui a préparé les plans et devis. C'est alors une exception réglementaire à l'appel d'offres. Il en va de même pour l'adjudication d'un contrat à un fournisseur unique.

Contrat à un fournisseur unique

Au regard d'un contrat à attribuer à un fournisseur unique, le SGC s'assure qu'il s'agit bel et bien d'un fournisseur unique. Ce genre de contrat est généralement lié à une technologie de pointe, voire à de l'équipement de haute technologie.

En 1997-1998, nous avons relevé huit contrats de surveillance au concepteur et deux contrats à un fournisseur unique.

Par la suite, le SGC prépare l'autorisation ministérielle (CO) et voit à obtenir les approbations requises. Enfin, il rédige le contrat et le transmet pour signature au fournisseur retenu. Bref, le SGC, comme dans le cas des contrats conclus avec les universités, apporte une faible valeur ajoutée au processus. Ces dernières activités, avons-nous déjà dit, pourraient être décentralisées. Évidemment, dans les trois situations décrites précédemment, il n'y a pas de tenue d'un comité de sélection.

Solution

Relativement aux contrats de services professionnels sans appel d'offres, il est proposé de décentraliser vers les unités territoriales les activités d'adjudication telles que :

- la demande d'un nom au FFG (contrat inférieur à 50 000 \$);

- la préparation et l'obtention des approbations requises relativement à l'autorisation ministérielle (CO);
- la préparation et l'offre du contrat (signature).

De plus, les unités territoriales devraient procéder :

- au suivi d'autorisation de supplément au contrat;
- à la préparation et à la signature des avenants du contrat;
- à l'inscription des données dans le système IAC-0242;

et être le registraire du dossier principal.

Le SGC fournira la formation, le soutien, etc., aux unités usagères, comme nous l'avons mentionné dans le constat 1.



Bénéfices escomptés

Cette solution devrait permettre une réduction des délais et une exécution plus efficace du processus d'adjudication par l'élimination d'intermédiaires.

Constat 7

Au cours de l'exercice 1997-1998, 144 comités de sélection ont été formés. De ce nombre, plus de 100 concernaient l'appel de candidatures sans prix. Ce mode de sollicitation des offres est utilisé pour tout contrat de services professionnels liés à l'architecture, au génie, à l'ingénierie des sols et des matériaux ou au génie forestier.

Ainsi, en matière de génie et d'ingénierie des sols et des matériaux notamment, les professionnels sollicités ne peuvent pas être en concurrence quant au prix. Cependant, un des quatre critères obligatoires servant à l'évaluation des offres est la valeur des contrats adjugés (honoraires). Le comité de sélection accorde la plus haute note au fournisseur qui a obtenu du Ministère la moins grande valeur en fait d'honoraires dans la spécialité au cours des quatre années précédant la tenue du comité en question.

Le SGC possède depuis 1988 un système informatisé de suivi du paiement des honoraires qui est devenu avec le temps un système de compilation des honoraires. Le système est mis à jour constamment et régulièrement pour en assurer la conformité et la justesse. Toutefois, il ne répond plus actuellement de façon appropriée aux nouveaux besoins.

À ce propos, il arrive depuis un certain temps que des consortiums présentent des offres de services, ce qui oblige le SGC à effectuer divers calculs manuellement afin d'établir la valeur en fait d'honoraires passée et présente de chacune des entreprises formant le groupement. Le problème s'amplifie puisque des entreprises se regroupent plus fréquemment de cette façon pour être davantage concurrentielles sur les marchés publics.

Solution

Pour régler la question du suivi des honoraires, le SGC, avec l'aval de la DCRM, a déjà confié à un consultant un mandat consistant à trouver une solution informatique au problème.

Ainsi, après analyse des solutions proposées, il a été retenu de mettre au point une base de données « SQL serveur ». Le système en voie de parachèvement est convivial et adapté à la technologie d'aujourd'hui.

Bénéfices escomptés

Le système devrait accélérer le traitement des données inhérentes aux contrats, quel que soit le fournisseur. *Il pourra également assurer la justesse et l'intégralité de l'information dans la mesure où elle sera communiquée à temps au SGC.* En plus de sa convivialité, le système sera accessible à plusieurs ressources.



Constat 8

Comme nous l'avons mentionné au constat 7, plus de 140 comités de sélection ont été formés au cours de l'exercice 1997-1998. On sait que cela nécessite, lorsque le montant estimé du contrat est de 25 000 \$ ou plus mais inférieur à 200 000 \$, un secrétaire et au moins trois membres en considérant qu'au moins deux membres doivent venir du personnel du Ministère et qu'au moins un membre doit être de l'extérieur, tout en étant employé par un autre ministère ou organisme public.

L'adjudication d'un contrat mobilise beaucoup de personnes, et encore davantage lorsque le montant estimé du contrat est de 200 000 \$ et plus, soit environ 650 jours-personnes pour siéger et autant sinon plus pour effectuer l'analyse préalable. Cela exige du secrétaire du comité de sélection un sens de la logistique poussé : planification du calendrier des tables de sélection, recrutement des membres, préparation et tenue des rencontres, etc. Ces activités demandent énormément de temps; si l'on y inclut les déplacements, le tout devient lourd et coûteux. Pensons seulement à la disponibilité exigée de la part du personnel, des cadres, etc.

À l'heure actuelle, la composition et la tenue d'un comité de sélection sont réglementaires. En ce qui concerne le projet de refonte de la réglementation contractuelle, on y maintient à peu de choses près les modalités déjà en vigueur.



Solution

Compte tenu que le Ministère a déjà fait ses représentations au Conseil du trésor pour alléger les modalités relatives au comité de sélection et que le Conseil n'y a pas donné suite, il ne serait pas pertinent de revenir à la charge dans l'immédiat.

Même s'il semble difficile de faire changer les règles gouvernementales, nous proposons la création d'un comité interne en vue de concevoir de nouvelles méthodes d'évaluation des offres de services, entre autres l'élaboration d'un mécanisme de préqualification des fournisseurs pour en faire une recommandation aux services gouvernementaux du Conseil du trésor.

Il va de soi que ledit comité pourra répertorier à l'aide d'un banc d'essai (benchmarking) les méthodes existantes ou imaginer tout mécanisme en vue de simplifier le processus de sélection.



Bénéfices escomptés

Les nouvelles méthodes devraient permettre de contrer cet autre goulot d'étranglement qu'est le processus lié au comité de sélection, réduire les délais et diminuer les ressources. En effet, dans un contexte de rareté et de manque de disponibilité des ressources, le temps prend toujours plus de valeur. Rappelons que souvent ce sont les mêmes personnes qui sont régulièrement sollicitées, avec les conséquences que cela entraîne.



Constat 9

La directive ministérielle 2.2.1 porte sur les contrats de construction ou de services auxiliaires et professionnels. Cette directive est l'outil privilégié de la gestion contractuelle en matière d'adjudication de contrat notamment. Elle précise les responsabilités des unités administratives d'une part, et du SGC, d'autre part.

Si l'on considère que les contrats d'un montant estimé de 10 000 \$ ou plus sont traités centralement, la directive énumère en quelque sorte les grandes activités du processus d'adjudication sans détailler la procédure.

Étant donné que plusieurs activités d'adjudication seront décentralisées avec l'aval des autorités du Ministère, la directive ne répondra plus aux besoins des unités territoriales particulièrement.



Solution

Nous proposons de réviser en temps et lieu la directive 2.2.1 pour la rendre conforme aux décisions gouvernementales et ministérielles. Il serait même peut-être opportun d'élaborer une directive portant uniquement sur les services professionnels. En effet, les nombreux changements à venir justifient encore davantage une directive précise à cet égard.



Bénéfices escomptés

En matière de gestion contractuelle, il importe de maintenir en tout temps la transparence, la rigueur, l'uniformité et la conformité. Une directive est un bon outil dans la mesure où les personnes intéressées s'en servent et surtout savent en tirer parti.

Qui plus est, une des dernières modifications du projet de refonte introduit la notion de système d'assurance-qualité en matière de gestion contractuelle. L'encadrement (directive, guide de l'utilisateur) permettra aux ministères organisés de bénéficier de façon tacite et privilégiée d'autorisations du Conseil du trésor dans certaines situations bien définies.

Constat 10

Il existe une méconnaissance de la réglementation et des processus qui s'explique principalement par le fait que les contrats sont traités par une unité centrale. Un des effets du processus centralisé est qu'il favorise la déresponsabilisation des unités usagères. Ainsi, des unités formulent parfois mal leurs demandes de services professionnels parce qu'elles s'en remettent entièrement au SGC. Ce dernier a la connaissance et l'expertise du domaine, assure-t-on, il va donc comprendre. C'est d'ailleurs souvent celui-ci qui détermine le type d'appel d'offres à effectuer, par exemple. Cet état de fait a renforcé la concentration de l'expertise au SGC, ce qui entraîne une trop grande dépendance des unités à l'égard de ce service; en fait, elles manquent d'autonomie.

Avec l'éventualité d'une décentralisation de nombreuses activités de gestion contractuelle et d'une refonte réglementaire, il va falloir informer et former à tous les niveaux l'ensemble de l'organisation pour s'assurer qu'elle assumera de façon appropriée ses nouvelles responsabilités ministérielles.

Solution

Nous proposons d'organiser une tournée de sensibilisation et de formation auprès de l'ensemble des unités du Ministère en matière de réglementation et de processus d'adjudication de contrats de services professionnels. Il y aura lieu d'élaborer et exécuter un plan de communication et de formation au regard de la refonte concernant les contrats de services professionnels. Le travail de préparation de la formation sera exigeant et de la plus haute importance.

Bénéfices escomptés

En ce qui a trait à la formation, une meilleure connaissance de la réglementation et des processus est souhaitable et va permettre de créer un véritable partenariat entre les unités et le SGC, l'uniformisation ainsi que la responsabilisation de l'organisation. Cela va permettre également de trouver de nouvelles ressources et de décupler conséquemment l'efficacité. En bout de ligne, les délais seront réduits.

6. RECOMMANDATIONS

Les solutions retenues prendront ici la forme de recommandations. Nous précisons pour chacune de celles-ci l'objectif, la faisabilité, les limites, les conditions de succès, le bénéfice ou le risque. Le responsable de la mise en œuvre ainsi que la date de mise en place seront déterminés ultérieurement à l'étape de l'implantation.

Les recommandations ont été présentées à un groupe témoin. Cela a permis de vérifier entre autres, le libellé, la faisabilité et le bénéfice ou le risque escompté de chacune.

Les dix recommandations sont regroupées sous trois thèmes :

- la décentralisation;
- la modernisation des moyens;
- l'uniformisation et la simplification de la procédure.



DÉCENTRALISATION

- Mesure à court terme** ☐
- Mesure à moyen terme** ☐
- Mesure à long terme** ☐

Recommandation 1 **Décentraliser vers les unités administratives territoriales certaines activités d'adjudication (l'appel d'offre sur invitation, la préparation et l'obtention des approbations requises relativement à l'autorisation ministérielle (CO) ainsi que la préparation et l'offre du contrat) de contrats de services professionnels dans le cadre d'un appel d'offres.**

- Objectif(s) :**
- ◆ Responsabiliser les unités;
 - ◆ Réduire le délai
- Faisabilité :**
- ◆ Approbation ministérielle;
 - ◆ Encadrement approprié;
 - ◆ Ressources;
 - ◆ Soutien et conseil du SGC;
 - ◆ Modification au plan de gestion financière
- Limites :**
- ◆ Disponibilité des ressources actuelles;
 - ◆ Disponibilité des formateurs
- Conditions de succès :**
- ◆ Formation;
 - ◆ Documents normalisés;
 - ◆ Respect de l'application des directives, des instructions techniques et des guides
- Bénéfice ou risque :**
- ◆ Gains de productivité : élimination des goulots d'étranglement;
 - ◆ Meilleure adaptation aux besoins des unités;
 - ◆ Perte possible de qualité et d'uniformité des documents contractuels
- Date de mise en place :**

- Mesure à court terme** ☐
- Mesure à moyen terme** ☐
- Mesure à long terme** ☐

Recommandation 2 **Décentraliser vers les unités administratives territoriales les activités liées à l'adjudication des contrats sans appel d'offres avec des fournisseurs.**

- Objectif(s) :**
- ◆ Responsabiliser les unités;
 - ◆ Réduire le délai;
 - ◆ Simplifier le processus
- Faisabilité :**
- ◆ Approbation ministérielle;
 - ◆ Encadrement approprié;
 - ◆ Support, conseil du SGC;
 - ◆ Suivi rigoureux par l'entremise du système IAC-0242
- Limites :**
- ◆ Disponibilité des ressources actuelles;
 - ◆ Disponibilité des formateurs
- Conditions de succès :**
- ◆ Suivi rigoureux des honoraires;
 - ◆ Formation;
 - ◆ Documents normalisés;
 - ◆ Respect de l'application de la directive
- Bénéfice ou risque :**
- ◆ Réduction du délai;
 - ◆ Exécution plus efficace du processus;
 - ◆ Perte d'information sur les contrats (statistiques);
 - ◆ Perte d'uniformité
- Date de mise en place :**

Mesure à court terme ☐

Mesure à moyen terme ☐

Mesure à long terme ☐

Recommandation 3

Décentraliser les activités liées à l'adjudication et à la gestion des contrats de recherche sous la responsabilité du Service de l'innovation et de la documentation conclus avec les universités et organismes apparentés en les confiant à ce service.

Objectif(s) :

- ◆ Responsabiliser l'unité visée;
- ◆ Réduire le délai;
- ◆ Simplifier le processus

Faisabilité :

- ◆ Encadrement approprié;
- ◆ Soutien et conseil du SGC;
- ◆ Ressources;
- ◆ Modification au plan de gestion financière (décret concernant le Règlement autorisant la signature par un fonctionnaire des actes, documents ou écrits du ministère des Transports)

Limites :

- ◆ Disponibilité des ressources;
- ◆ Disponibilité des formateurs

Conditions de succès :

- ◆ Formation;
- ◆ Documents normalisés;
- ◆ Volonté du Service de l'innovation et de la documentation

Bénéfice ou risque :

- ◆ Réduction du coût (moins d'acteurs);
- ◆ Exécution plus efficace du processus;
- ◆ Image améliorée du Ministère;
- ◆ Partenariat dans le domaine de la recherche;
- ◆ Guichet unique

Date de mise en place :



MODERNISATION

DES MOYENS

- Mesure à court terme** ☐
- Mesure à moyen terme** ☐
- Mesure à long terme** ☐

Recommandation 4 Adapter le dossier d'appel d'offres quant au format normalisé, notamment en vue de procéder par un système électronique d'appel d'offres (SEAO) de façon efficace et conformément au contrat.

Objectif(s) : ♦ Respecter le contrat et les règles commerciales afférentes conclus entre la firme CEBRA (MERX) et le gouvernement du Québec

Faisabilité : ♦ Disponibilité des ressources

Limites : ♦ Contraintes liées aux documents à concilier avec les règles commerciales

Conditions de succès : ♦ Partenariat MERX - MTQ;
♦ Acceptation et engagement des parties visées : donneurs d'ouvrage, fournisseurs

Bénéfice ou risque : ♦ Réduction du délai;
♦ Normalisation du dossier d'appel d'offres (bonification)

Date de mise en place :

Mesure à court terme ☐

Mesure à moyen terme ☐

Mesure à long terme ☐

Recommandation 5 **Élaborer un mécanisme de transmission électronique du dossier d'appel d'offres aux fournisseurs lors des appels d'offres sur invitation.**

Objectif(s) : ♦ Accélérer le processus;
♦ Diminuer le coût (impression, manipulation, livraison) lié à la transmission

Faisabilité : ♦ Disponibilité des acteurs (DCRM, Direction des technologies de l'information);
♦ Disponibilité et compatibilité de l'équipement et des logiciels

Limites : ♦ Ressources humaines, financières, matérielles (informatiques)

Conditions de succès : ♦ Création d'un comité bipartite (Ministère-fournisseurs);
♦ Volonté des parties;
♦ Sûreté et évaluation du mécanisme

Bénéfice ou risque : ♦ Accélération de la transmission des documents;
♦ Réduction du délai;
♦ Diminution des erreurs de manipulation (aucun support papier);
♦ Amélioration du partenariat;
♦ Réduction du coût (publication, reprographie, envoi postal)

Date de mise en place :

Mesure à court terme ☐

Mesure à moyen terme ☐

Mesure à long terme ☐

Recommandation 6

Bonifier le système informatisé de compilation des honoraires.

Objectif(s) :

- ◆ Accélérer le traitement des données inhérentes aux honoraires;
- ◆ Assurer la justesse et l'intégralité de l'information;
- ◆ Actualiser le système pour répondre aux besoins

Faisabilité :

- ◆ Disponibilité des ressources;
- ◆ Disponibilité budgétaire

Limites :

- ◆ Données (\$) représentant le montant initial du contrat et, s'il y a lieu, les avenants

Conditions de succès :

- ◆ Rigueur en ce qui concerne la saisie de l'information

Bénéfice ou risque :

- ◆ Utilisation conviviale du système;
- ◆ Possibilité de transmission de données incomplètes (justesse, intégralité et disponibilité à s'assurer)

Date de mise en place :



UNIFORMISATION

ET

SIMPLIFICATION

DE LA PROCÉDURE

- Mesure à court terme** ☐
- Mesure à moyen terme** ☐
- Mesure à long terme** ☐

Recommandation 7 **Uniformiser la rédaction des contrats et des avenants, s'il y a lieu.**

- Objectif(s) :
- ◆ Uniformiser la façon de faire et le contenu (l'ensemble des éléments);
 - ◆ Systématiser l'applicabilité des documents contractuels par les directions territoriales;
 - ◆ Responsabiliser les unités

- Faisabilité :
- ◆ Disponibilité des ressources au SGC;
 - ◆ Obtention du soutien et de la collaboration des unités visées;
 - ◆ Approbation par la Direction des affaires juridiques

Limites :

- Conditions de succès :
- ◆ Disponibilité et compréhension des outils (guide de préparation des devis, CCG et contrat normalisé);
 - ◆ Formation

- Bénéfice ou risque :
- ◆ Réduction du délai (pour ce qui est du nombre de jours);
 - ◆ Diminution des acteurs (économie de ressources);
 - ◆ Qualité égale sinon supérieure du contrat;
 - ◆ Appropriation d'activités du processus relevant davantage des unités;
 - ◆ Perte possible d'uniformité

Date de mise en place :

Mesure à court terme ☐
Mesure à moyen terme ☐
Mesure à long terme ☐

Recommandation 8 **Réviser la directive 2.2.1 ou élaborer une directive propre aux contrats de services professionnels.**

Objectif(s) : ♦ Réduire les documents au minimum;
 ♦ Simplifier le processus

Faisabilité : ♦ Collaboration entre la DCRM et les autres unités du Ministère

Limites : ♦ Respect de la réglementation

Conditions de succès : ♦ Simplicité et conformité de l'outil;
 ♦ Formation

Bénéfice ou risque : ♦ Transparence, rigueur, uniformité et conformité;
 ♦ Composante majeure du système d'assurance-qualité en matière de gestion contractuelle

Date de mise en place :

Mesure à court terme ☐

Mesure à moyen terme ☐

Mesure à long terme ☐

Recommandation 9

Organiser une tournée de sensibilisation et de formation auprès de l'ensemble des unités du Ministère en matière de réglementation et de processus d'adjudication de contrats de services professionnels.

Objectif(s) :

- ◆ Vulgariser la réglementation;
- ◆ Accroître la productivité et l'uniformité de traitement;
- ◆ Assurer l'efficacité dans la transparence

Faisabilité :

- ◆ Personnes directement visées à former

Limites :

- ◆ Volonté et disponibilité des acteurs;
- ◆ Nombre de formateurs et expertise de chacun

Conditions de succès :

- ◆ Expertise des formateurs;
- ◆ Bonne préparation du contenu;
- ◆ Temps propice à la formation

Bénéfice ou risque :

- ◆ Meilleure connaissance du processus dans les unités administratives
- ◆ Partenariat unités-DCRM;
- ◆ Plus d'uniformité;
- ◆ Responsabilisation des acteurs;
- ◆ Mise au point de nouvelles ressources;
- ◆ Accroissement de l'efficacité;
- ◆ Réduction du délai

Date de mise en place :

Mesure à court terme ☐

Mesure à moyen terme ☐

Mesure à long terme ☐

Recommandation 10

Proposer la création d'un comité interne en vue de mettre au point de nouvelles méthodes d'évaluation des offres de services, entre autres l'élaboration d'un mécanisme de préqualification des fournisseurs pour en faire une recommandation aux services gouvernementaux du Conseil du trésor.

Objectif(s) :

- ♦ Établir un ou des mécanismes en vue de simplifier le processus de sélection

Faisabilité :

- ♦ Forte volonté ministérielle;
- ♦ Engagement à être responsable du dossier

Limites :

- ♦ Réglementation gouvernementale

Conditions de succès :

- ♦ Mandat clair confié au comité interne;
- ♦ Soutien du SGC et des unités du Ministère;
- ♦ Ouverture d'esprit des autorités gouvernementales

Bénéfice ou risque :

- ♦ Réduction du délai;
- ♦ Diminution importante des répercussions de cet autre goulot d'étranglement;
- ♦ Économie de temps et d'argent pour le Ministère (gouvernement) et les fournisseurs

Date de mise en place :



ANNEXES

DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE

MANDAT

No de dossier _____

Identification de l'amélioration

Titre Amélioration optimale des processus d'adjudication des contrats de services professionnels	
Produit(s) service(s) ministériel(s) visé(s) Marchés (contrats), services conseils	
Gestionnaire responsable Simon Roy	Coordonnateur / Animateur Yvon Sylvain

Mandat

Description Améliorer les processus des activités relatives à l'adjudication des contrats de services professionnels (> 10 000 \$, estimé), depuis la demande jusqu'à la fin du contrat.	
Résultats attendus	
Qualitatifs	Quantitatifs
- Amélioration de la qualité du produit ministériel - Processus et cycle des opérations plus efficaces et plus efficients - Amélioration du partenariat (interne, externe) des intervenants avant ou après l'adjudication des contrats - Uniformité au Ministère dans l'application des processus - Adaptation des outils (Rosalie) - Transparence	- Économies liées à l'adjudication des contrats au bon moment - Réduction des délais

Équipe de travail

Noms	Unités administratives
M ^{me} Louise Lapointe	DCRM
MM. Charles Cantin	Direction des structures
Henri Gilbert	Direction de Québec
Jean-Yves Guy	DCRM
Paul LaRochelle	DCRM
Tam Nguyen	Direction de Laval
Claude Paquet	Direction de l'Île-de-Montréal
Jimmy Vachon	Direction Soutien aux infrastructures
Yvon Sylvain	DCRM

Échéancier prévu

Début _____ Juin 1997 _____	Fin _____ Mars 1998 _____
---	---

APPROCHE PRÉCONISÉE (résultats)

ÉTAPE 1

Le mandat

- préciser le mandat et son étendue
- faire approuver le mandat par le responsable auprès des autorités

ÉTAPE 2

L'analyse

- processus de travail (diagramme)
- données
- identification initiale des possibilités d'optimisation
- vision 2002

ÉTAPE 3

L'optimisation

- élimination du gaspillage
- élimination des activités sans valeur ajoutée
- simplification des processus
- définition des mesures de performance et des coûts

ÉTAPE 4

La validation

- évaluation de la faisabilité des changements
- évaluation de la performance anticipée
- évaluation des limites absolues
- définition des facteurs critiques de succès
- groupe focus
- présentation aux autorités

ÉTAPE 5

L'implantation

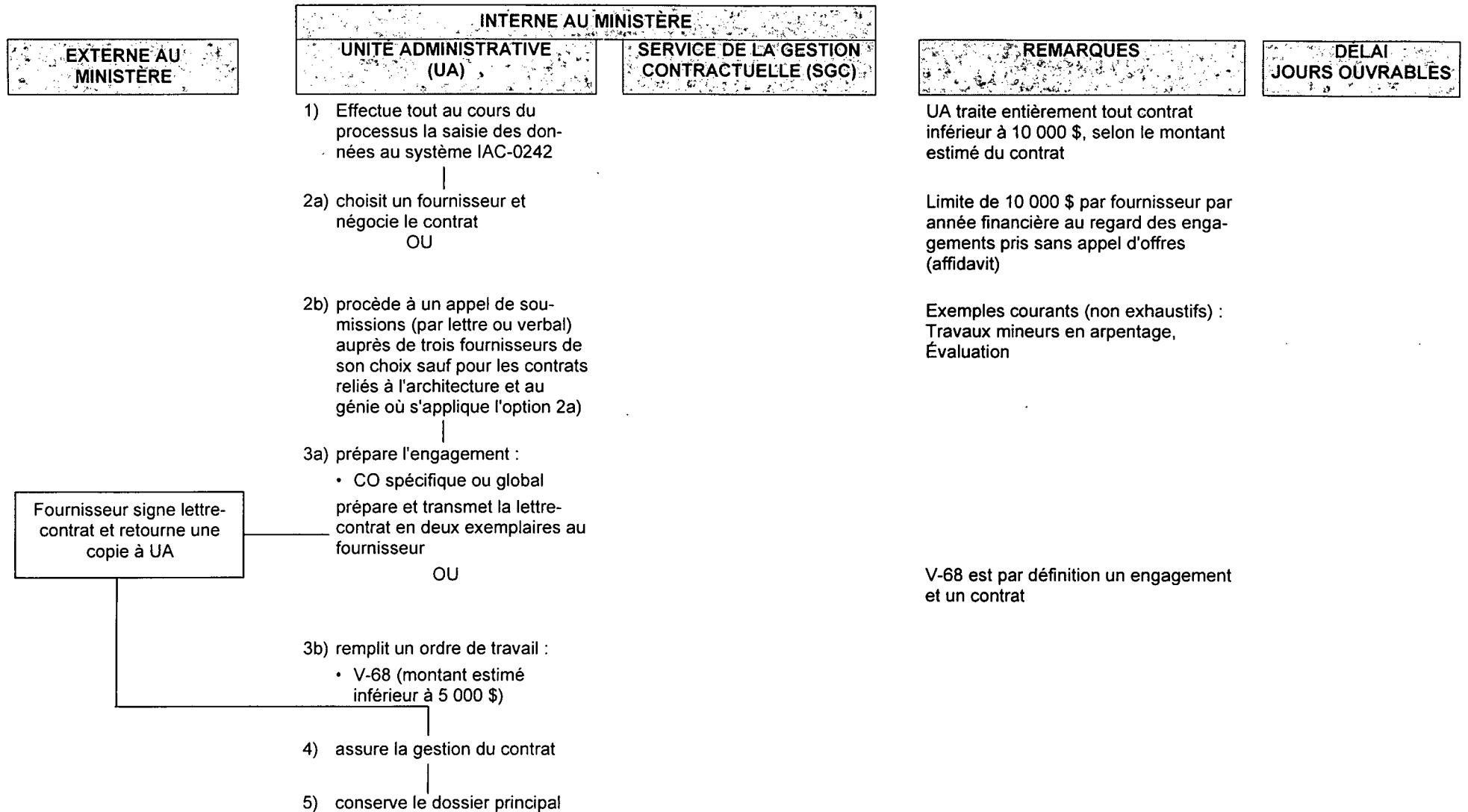
- engagement des autorités
- organisation de la stratégie
- mise en œuvre des recommandations
- évaluation et suivi

ADJUDICATION DE CONTRATS DE SERVICES PROFESSIONNELS OPTIMISATION DE PROCESSUS (3 VOLETS)

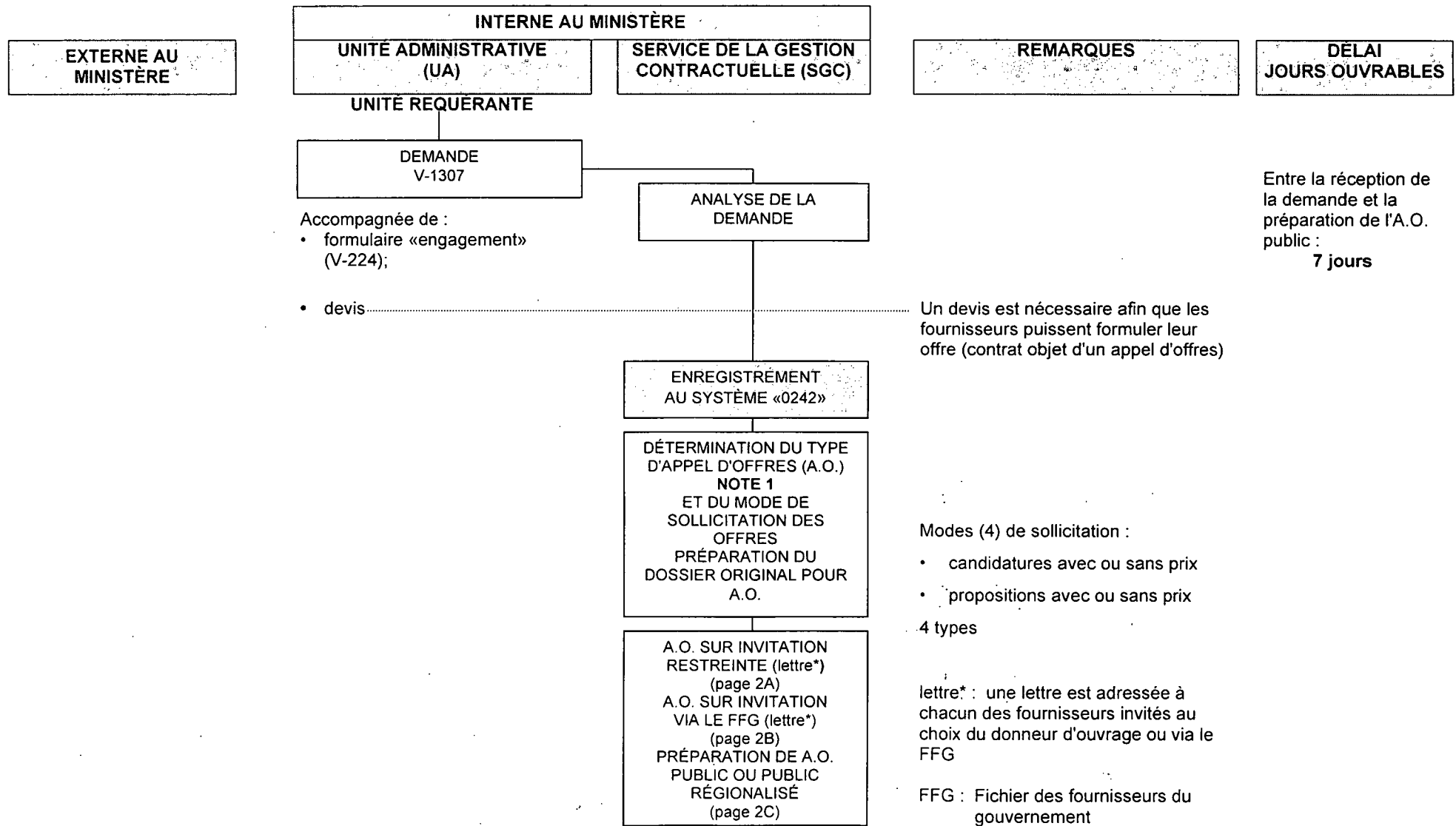
PROCESSUS INTERNE (SGC)	PROCESSUS MINISTÉRIEL (MTQ)	PROCESSUS GOUVERNEMENTAL (CT)
Les opérations administratives quotidiennes Le cheminement des documents Les outils utilisés : • suivis manuels • suivis informatisés • traitement de texte Les ressources utilisées : • expertise • intérêt • formation	Les opérations centralisées Les opérations décentralisées Le cheminement des documents Les outils utilisés Les ressources utilisées • expertise • intérêt • formation	Types d'appel d'offres Modes de sollicitation Seuils (\$) Comités de sélection
Processus d'optimisation qui demande une implication majeure des ressources du Service de la gestion contractuelle	Processus d'optimisation qui demande une implication majeure des membres du groupe de travail et par la suite des intervenants dans le processus d'adjudication de contrat	Processus d'optimisation qui demande une implication majeure des autorités supérieures du Ministère suite aux recommandations des experts du Ministère et des membres du groupe de travail

PAUL LAROCHELLE 1^{er} décembre 1997

**DIAGRAMME
PROCESSUS D'ADJUDICATION
CONTRAT DE SERVICES PROFESSIONNELS
(MONTANT ESTIMÉ DU CONTRAT INFÉRIEUR À 10 000 \$)**

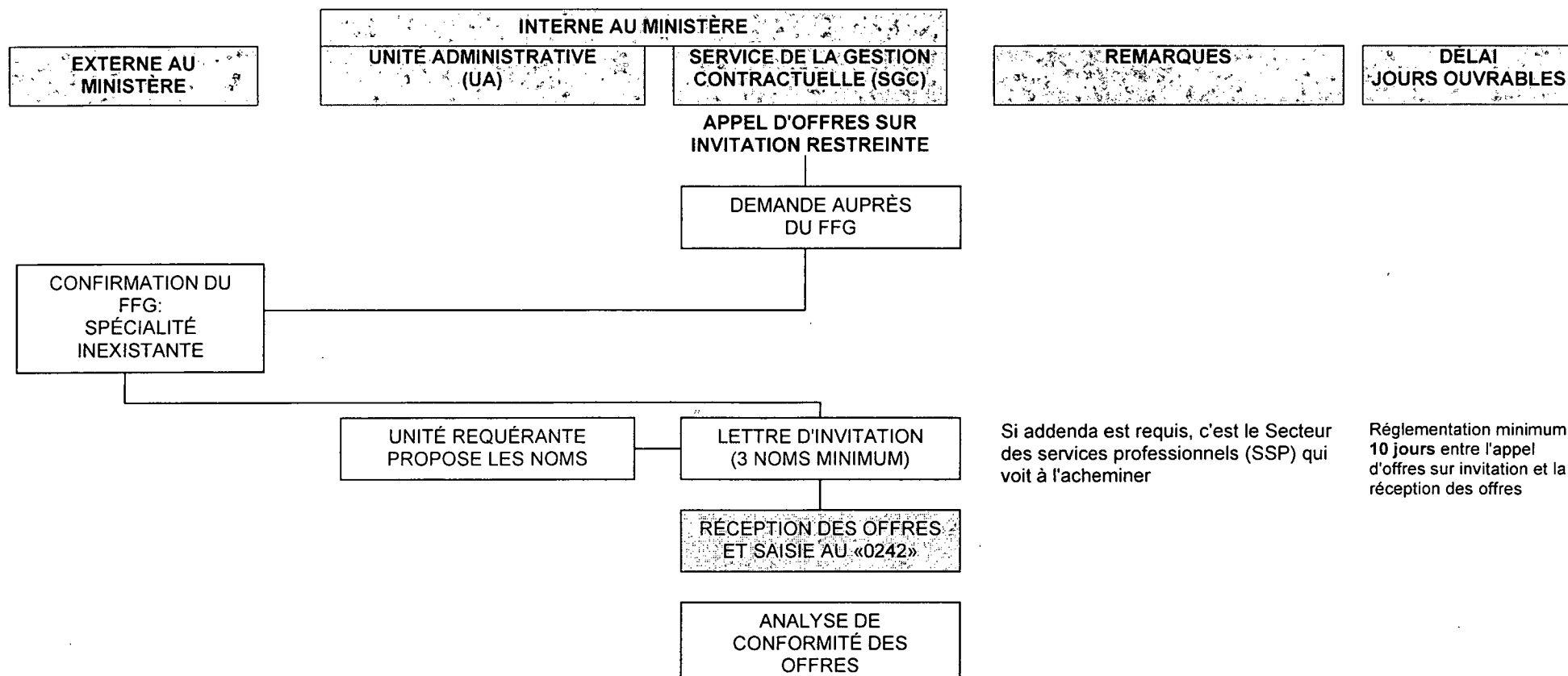


**DIAGRAMME
PROCESSUS D'ADJUDICATION
CONTRAT DE SERVICES PROFESSIONNELS
(MONTANT ESTIMÉ DU CONTRAT INFÉRIEUR À 10 000 \$ ET PLUS)**



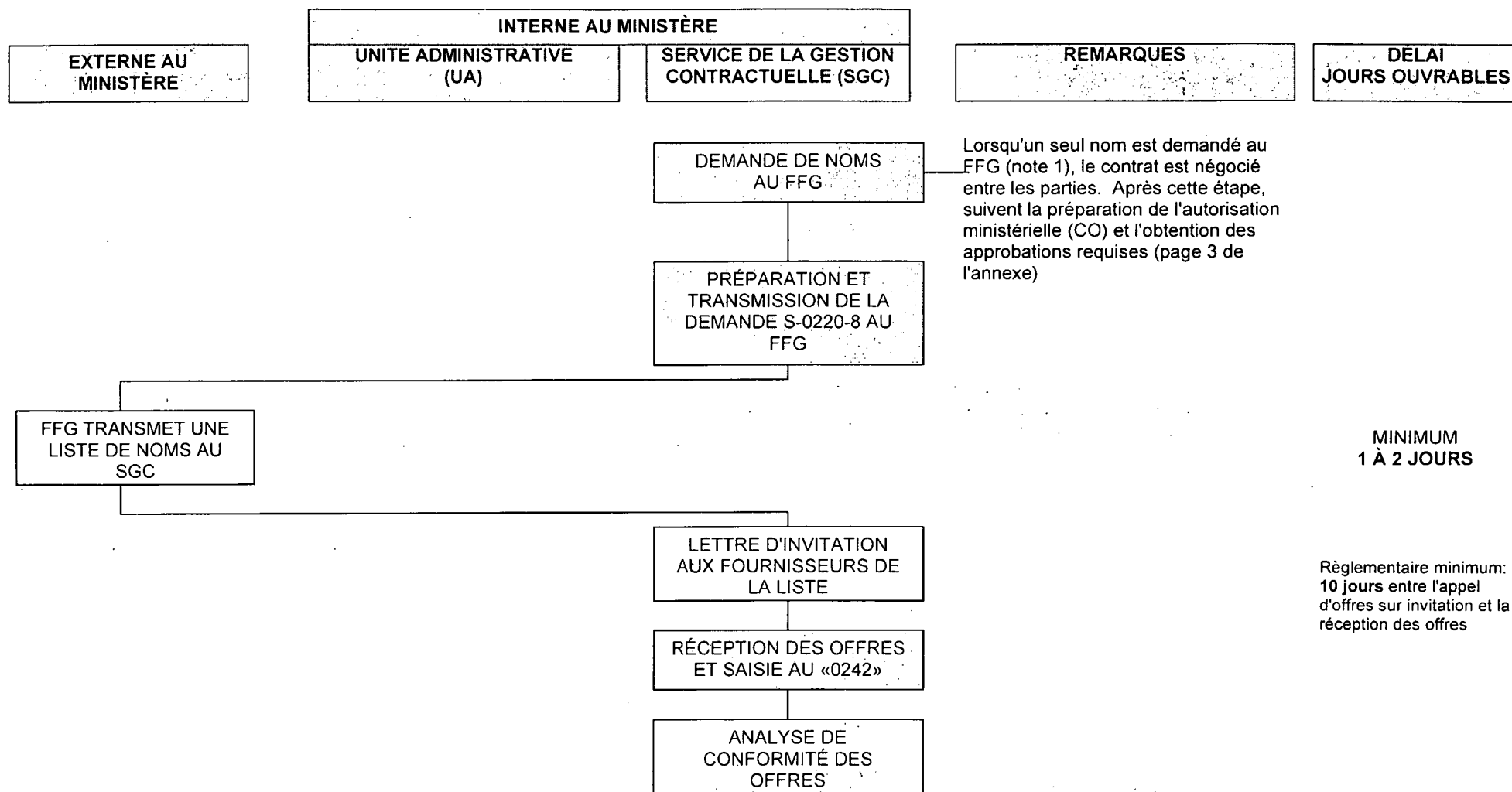
Note 1 : Il existe des cas où les contrats sont adjugés sans A.O., par exemple les contrats avec les universités, avec les fournisseurs uniques, la surveillance au concepteur des plans et devis, c'est-à-dire les exceptions réglementaires à l'A.O. De plus, il y a possibilité d'obtenir un seul nom de fournisseur pour un contrat dont le montant estimé est inférieur à 50 000 \$ en architecture, génie, arpentage, ingénierie des sols et matériaux ainsi qu'en évaluation. Le processus est simplifié, nous passons à l'étape de préparation du C.O.

**DIAGRAMME
PROCESSUS D'ADJUDICATION
APPEL D'OFFRES SUR INVITATION RESTREINTE (SANS SPÉCIALITÉ AU FFG)
(10 000 \$ < MONTANT ESTIMÉ DU CONTRAT < 100 000 \$ Note 2)**



Note 2 : 200 000 \$ pour éclairage routier, études d'opportunité, de circulation, d'ingénierie maritime, ferroviaire et aérienne.

**DIAGRAMME
PROCESSUS D'ADJUDICATION
APPEL D'OFFRES SUR INVITATION RESTREINTE (RESTREINTE OU GÉNÉRALE *Note 3)
VIA LE FFG
(10 000 \$ < MONTANT ESTIMÉ DU CONTRAT 100 000 \$)**

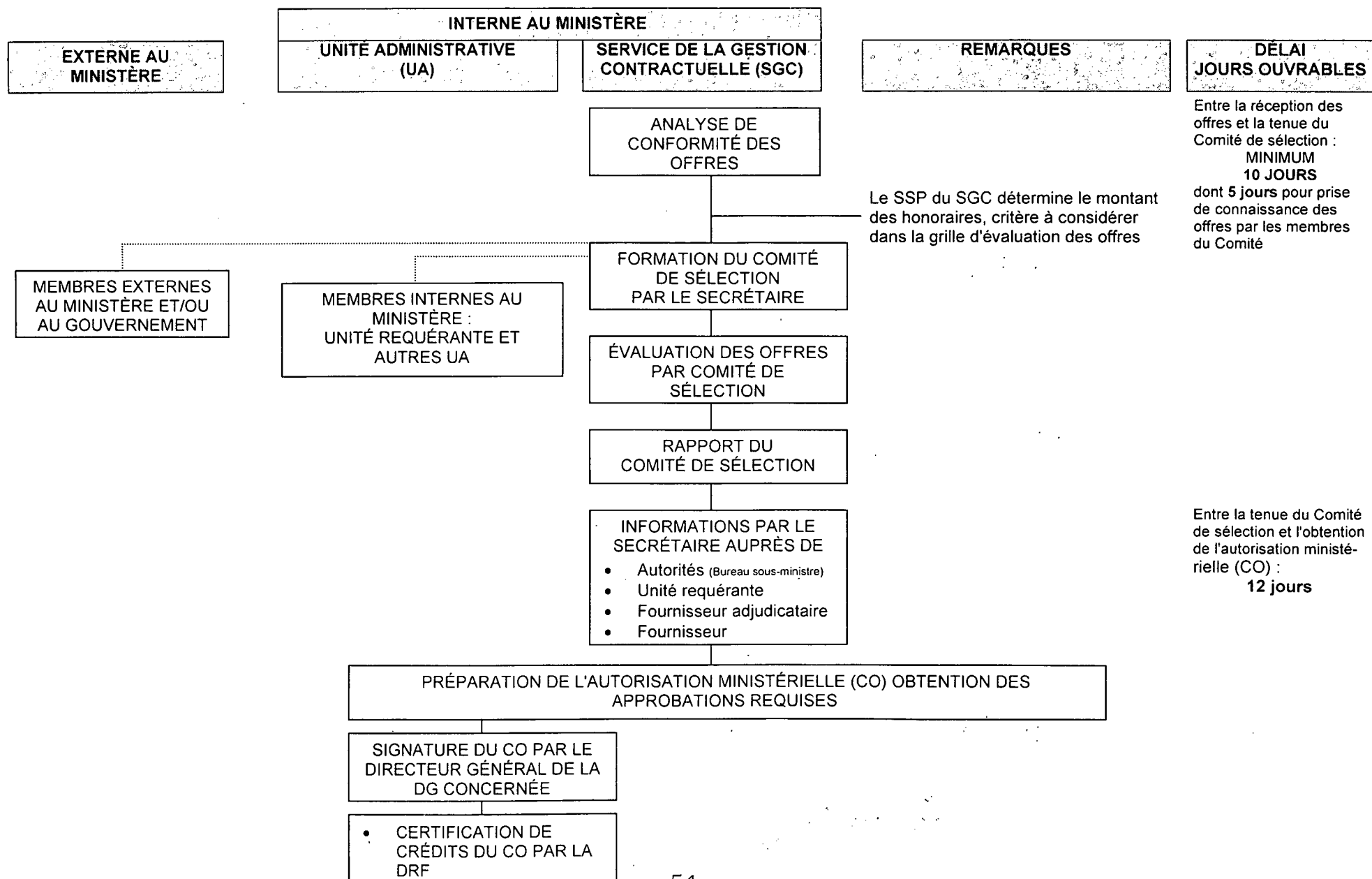


Règlementaire minimum:
10 jours entre l'appel
d'offres sur invitation et la
réception des offres

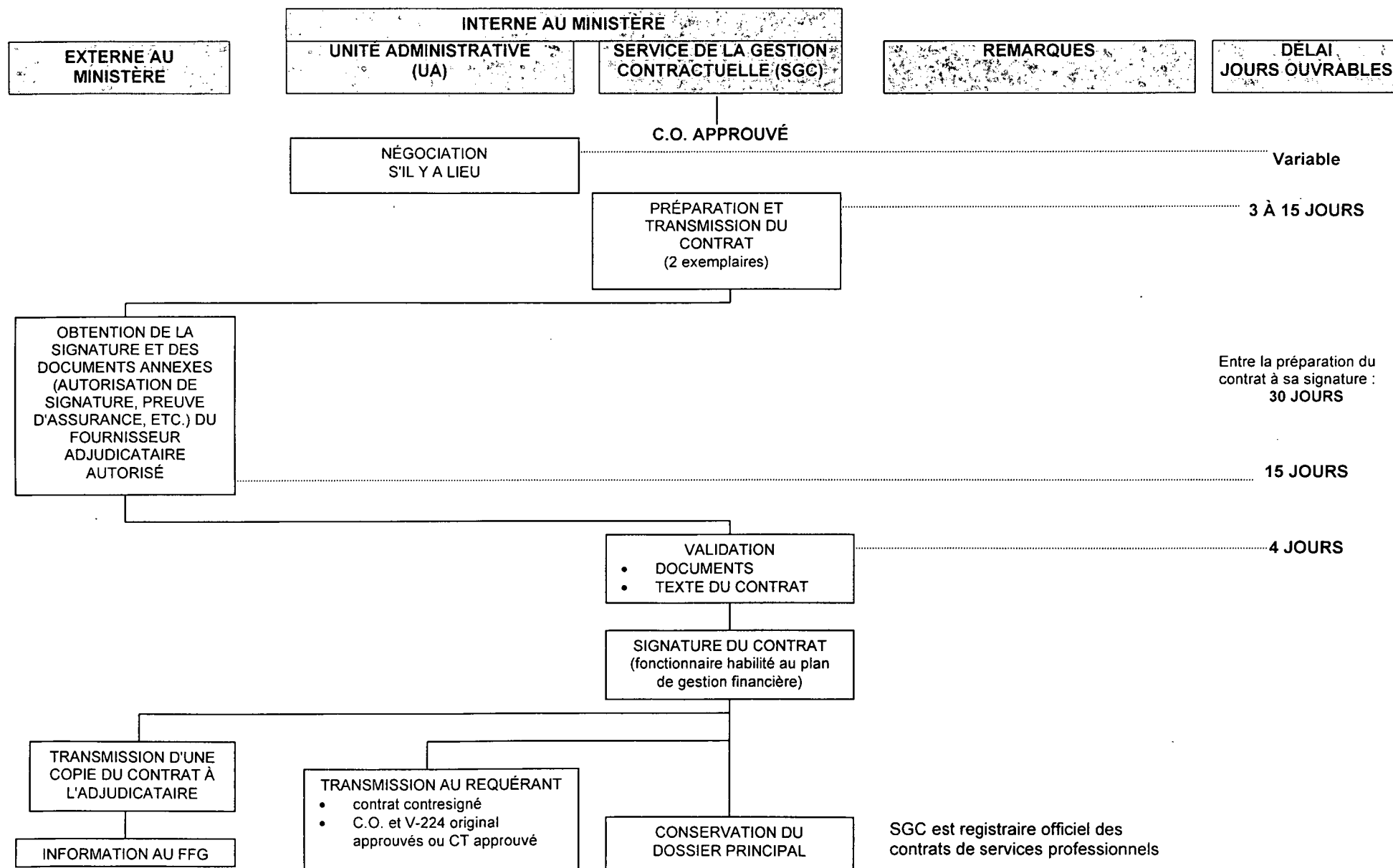
Note 3 : invitation générale : informatique, géomatique, analyse microbiologique, analyse chimique organique ou inorganique.



**DIAGRAMME
PROCESSUS D'ADJUDICATION
CONTRAT DE SERVICES PROFESSIONNELS
(MONTANT ESTIMÉ DU CONTRAT DE 10 000 \$ ET PLUS)**



**DIAGRAMME
PROCESSUS D'ADJUDICATION
CONTRAT DE SERVICES PROFESSIONNELS
(MONTANT ESTIMÉ DU CONTRAT DE 10 000 \$ ET PLUS)**



CHEMINEMENT D'UN CONTRAT DE SERVICES PROFESSIONNELS

Tout au long du processus ci-dessous décrit, des saisies informatiques sont effectuées par les divers intervenants (0250, SYGBEC, etc.).

Les systèmes alimentés par le Service de la gestion contractuelle (SGC) sont les suivants:

- 0242 - Système d'information administrative sur les contrats
- 6031 - Système de suivi des services professionnels

Avant toute démarche, la direction requérante doit s'assurer qu'elle a les disponibilités budgétaires requises et que les contrats estimés à 500 000,00 \$ et plus ont été prévus à la programmation contractuelle.

- 1- Pour tous les contrats de 10 000,00 \$ et plus, la direction requérante remplit la demande de services professionnels (formulaire V-1307) et le formulaire d'engagement V-224. Un devis doit accompagner toutes les demandes dont le montant est de 50 000,00 \$ ou plus qui doivent faire l'objet d'un appel d'offres.
- 2- La demande de services professionnels et le devis sont présentés au gestionnaire autorisé pour sa signature et transmis, avec le formulaire d'engagement, au directeur général concerné pour son approbation.
- 3- Suite à l'approbation du directeur général, la demande de services originale et ses annexes sont transmises au SGC et une copie de la demande approuvée est retournée à la direction requérante par la direction générale.
- 4- Le SGC procède au choix du fournisseur selon les stipulations du Règlement sur les contrats de services du Gouvernement et selon les étapes décrites en annexe.
- 5- Lorsque les offres de services sont soumises à un comité de sélection, la direction requérante est informée du choix du fournisseur par son représentant, membre du comité. Dans le cas où un seul nom est transmis par la Direction du fichier, le SGC en informe la direction requérante par écrit.
- 6- Lorsque le fournisseur est désigné, le SGC prépare le C.O. et le fait suivre, accompagné du formulaire d'engagement pour l'obtention des approbations requises (directeur général concerné et Direction des ressources financières).
- 7- La DRF transmet le C.O. approuvé accompagné du formulaire d'engagement au SGC.

- 8- Le chargé de projet ou le surveillant rencontre le fournisseur pour fixer les détails techniques et l'échéancier ainsi que pour obtenir une évaluation de ses honoraires dans certains cas (voir article 20).
- 9- Le SGC prépare le contrat et le transmet en deux exemplaires au fournisseur pour sa signature, accompagné des directives afférentes (Décret 1235, Directive 7-74, etc...). Sur réception des exemplaires signés par le fournisseur, le SGC vérifie les documents reçus (contrat, autorisation de signature, preuve d'assurances, etc..) le contrat est ensuite signé par le Ministère et retourné au fournisseur informant celui-ci que le contrat relève maintenant de la direction requérante. Une copie est transmise à la direction requérante accompagnée du C.O. approuvé et du formulaire V-224.
- 10- Le préposé à SYGBEC de la direction requérante saisit l'engagement budgétaire à l'aide du formulaire V-224 dans le cas des C.O. seulement. (Les C.T. sont traités directement par la DRF).
- 11- La direction requérante autorise le début des travaux. Elle informe le fournisseur sur la procédure à suivre en vertu des clauses de son contrat.
- 12- La direction requérante reçoit, vérifie et acquitte les factures produites par le fournisseur selon l'avancement des travaux.
- 12A- Le chargé de projet ou le surveillant s'assure que le fournisseur respecte les clauses de son contrat.
- 12B- Lorsque la facturation a été vérifiée sur les plans technique, contractuel et administratif, la direction requérante émet une demande de paiement (formulaire V-245) et effectue la saisie à SYGBEC.
- 13- La durée du contrat est de 3 ans maximum et, idéalement, la responsabilité financière ne doit pas être dépassée. Cependant, si tel est le cas, la direction requérante doit soumettre à l'approbation de son directeur général le montant et les raisons du dépassement.
- 14- La demande approuvée, accompagnée du formulaire V-224, est transmise au SGC qui prépare le C.O. ou le C.T. additionnel, selon les dispositions du Règlement sur les contrats de services et le fait suivre pour l'obtention des autorisations requises.
- 15- Lorsque le C.O. ou le C.T. additionnel est approuvé, le SGC le prépare et fait signer un avenant pour modifier le montant du contrat.
- 15A- L'avenant signé est retourné au fournisseur et une copie est transmise à la direction requérante accompagnée du C.O. approuvé et du formulaire V-224 ou du C.T. approuvé.

- 16- Dans tous les autres cas de modifications au contrat, la direction requérante doit soumettre au SGC une demande de préparation d'avenant.
- 17- Le SGC prépare l'avenant en tenant compte des prescriptions du Règlement sur les contrats de services et des directives afférentes.
- 18- Sur présentation d'une réclamation du fournisseur, la direction requérante versera, s'il y a lieu, des intérêts, conformément à la directive 1.3.6.
- 19- Lorsque le contrat est terminé, la direction requérante en informe le SGC en lui transmettant une copie du rapport de rendement dûment rempli.
- Le SGC, à titre de détenteur principal du contrat, peut alors disposer de celui-ci selon les délais prévus au Calendrier de conservation des documents du Ministère.
- 20- C.O. provisoire
- A- Pour les contrats où une négociation est possible entre le fournisseur et la direction requérante sur le montant du contrat, un C.O. provisoire est préparé.*
 - B- Après l'approbation du C.O. provisoire, le SGC demande par écrit à la direction requérante de négocier le contrat avec le fournisseur.
 - C- Le chargé de projet ou le surveillant demande au fournisseur de lui présenter une proposition d'honoraires. Après entente entre les parties, la direction requérante informe par écrit le SGC des clauses particulières devant être incluses au contrat et du montant accepté en joignant, s'il y a lieu, un formulaire d'engagement V-224 corrigé.
 - D- Le SGC prépare alors le C.O. définitif et, après l'approbation de celui-ci, la procédure est ensuite la même que celle décrite à partir de l'article 9.

*. **Le C.O. provisoire est réservé exclusivement à l'usage du Service de la Gestion contractuelle et de la Direction des Ressources financières.**

CHOIX D'UN FOURNISSEUR DE SERVICES PROFESSIONNELS

1- Réception du formulaire V1307:

- Ouverture du dossier au S.G.C.

2- Analyse de la demande:

- Vérification des documents (V-1307 approuvée, V-224 et devis présents, etc.)
- détermination du type d'appel d'offres en fonction des informations contenues dans les documents (nature des travaux, coût estimé, etc.) et en conformité avec le Règlement

3- Préparation des documents requis pour l'appel d'offres:

- Préparation du spécimen de contrat après étude des résultats de l'analyse
- préparation des autres documents requis selon le type de l'appel d'offres (instructions aux soumissionnaires, photocopies, montage, lettres de transmission, publication, vente, etc.)

4- Réception des offres:

- Analyse des offres reçues (conformité aux instructions)
- calcul des honoraires versés aux fournisseurs retenus au cours des 4 années précédant la date de réception des offres, selon des critères établis (nature des travaux, adresse du fournisseur, etc.)
- attribution des notes pour les critères de proximité et d'honoraires
- préparation du rapport d'ouverture

5- Comité de sélection:

- Formation du comité (date, lieu, membres, etc.)
- convocation des membres par lettre avec transmission des offres retenues pour analyse (si membre externe, rédaction d'une lettre-contrat)
- rencontre du comité pour le choix de l'adjudicataire
- préparation du rapport du comité
- lettres aux fournisseurs les informant des résultats
- **si membre externe, paiement des honoraires**

PROCÉDURE D'ADJUDICATION DE CONTRATS DE SERVICES PROFESSIONNELS

1. Réception et analyse de la demande de services professionnels et des documents afférents

1.1. Réception et examen sommaire de la demande

- Examen des documents
- Création d'une fiche contrat
- Inscription au système gestion des contrats

1.2. Analyse détaillée de la demande

- Détermine le type de contrat et ses modalités d'adjudication
- Type de services
- Mode de rémunération
- Spécialité
- Type de procédure d'appel d'offres
- Mode de sollicitation des offres
- Nombre de noms de fournisseurs à obtenir du fichier
- Contrat assujéti aux accords intergouvernementaux
- Vérifie le contrat à la programmation contractuelle
- Identifier les besoins d'autorisation
- Détermine les documents nécessaires à l'appel d'offres
- Prépare le spécimen du contrat à intervenir

2. Procède aux appels d'offres

2.1. Préparation de l'appel d'offres

- Demande de noms de fournisseurs au fichier
- Montage des documents d'appel d'offres
- Invitation des fournisseurs
- Prépare l'avis d'appel d'offres pour publication
- Informe le secrétaire des comités de sélection en lui remettant une copie du dossier

2.2. Vente des documents d'appel d'offres

2.3. Demande d'informations sur l'appel d'offres

- Répondre aux demandes d'informations sur l'appel d'offres
- Fournir les explications concernant les formulaires, les instructions, les devis, procédures et règlements, etc.
- Émettre au besoin les addenda et instructions additionnelles

2.4. Réception des offres de services

3. Analyse des offres de services professionnels

3.1. Préparation de l'appel d'offres

- Procède à l'examen de conformité des offres
- Dresse le bilan de l'analyse de conformité
- Détermine la valeur en honoraires obtenus par les fournisseurs
- Établi les notes relatives aux critères de proximité et d'honoraires de la grille d'évaluation

3.2. Organisation du comité de sélection

- Préparation d'un dossier pour chaque membre et d'un dossier pour le secrétaire
- Détermine la date et le lieu de la rencontre
- Procède au choix et à la convocation des membres
- Transmet les offres aux membres pour leur analyse préliminaire
- Préparation d'un contrat pour l'engagement du membre externe

3.3. Réunion du comité de sélection

- Signature d'un engagement solennel par les membres et le secrétaire du comité
- Explication du secrétaire sur le mandat, les procédures, les règlements, etc.
- Évaluation finale des offres de services par consensus et choix de l'adjudicataire
- Signature de la grille d'évaluation complétée

3.4. Rapport du comité de sélection

- Le secrétaire des comités prépare le rapport du comité de sélection et un compte rendu sur le déroulement du comité

- Le secrétaire informe le sous-ministre et le sous-ministre adjoint concerné des résultats
- Il informe les fournisseurs des résultats de l'appel d'offres
- Il répond aux demandes d'informations des gestionnaires et des fournisseurs concernant les résultats des comités de sélection

4. Conclusion des contrats

- Préparation de la demande d'autorisation d'engager (CO/CT/Décret)
- Prépare ou finalise le contrat et le transmet au fournisseur pour signature
- Réception du contrat signé par le fournisseur et des documents complémentaires
- Vérification finale de tous les documents
- Signature du contrat par une personne désignée au plan de gestion financière
- Transmet une copie du contrat au fournisseur et une copie à l'unité requérante avec le CO ou le CT approuvé et le formulaire d'engagement
- Conserve le dossier principal au Service de la gestion contractuelle

5. Modification des contrats

- Suivi des demandes d'autorisation de suppléments sur les contrats
- Préparation et signature des avenants sur les contrats de services

6. Fin des contrats

- Réception d'une copie du rapport de rendement d'un fournisseur
- Inscription de la fin des travaux au système de gestion des contrats



Gouvernement du Québec
Ministère des Transports
**Direction des contrats
et des ressources matérielles**

MINISTÈRE DES TRANSPORTS



QTR A 134 705